

# Inhaltsverzeichnis

|  |  |    |
|--|--|----|
| <b>1</b>   | <b>Was Sie in diesem Buch erwartet</b>   | 10 |
| 1.1  | Warum es sich lohnt, den Weg zu rationalen Analysen und Entscheidungen genau zu kennen | 10 |
| ≡ Privat   |  | 10 |
| ≡ Im Unternehmen   |  | 11 |
| ≡ In Politik und Gesellschaft                            |  | 12 |
| ≡ Weshalb auch Tools in diesem Buch ein Thema sind       |  | 13 |
| ≡ Es geht um systematisches Denken ...                   |  | 14 |
| ≡ ... und das betrifft uns alle                          |  | 15 |
| 1.2  | Überblick  | 16 |
| ≡ Lesepfade  |  | 18 |
| 1.3  | Begriffe, die immer wieder auftauchen werden   | 18 |
| <b>2</b>   | <b>Die grundlegenden Denkschritte</b>  | 20 |
| 2.1  | Was sind „grundlegende Denkschritte“?  | 20 |
| ≡ Die Bewältigung von Problemen in Unternehmen           |  | 20 |
| ≡ Gesellschaftspolitische Problemstellungen              |  | 24 |
| ≡ Unsere alltäglichen Denkschritte                       |  | 26 |
| 2.2  | Was den grundlegenden Denkschritten gemeinsam ist                                      | 27 |
| ≡ Ein kleiner Ausflug in die Lernpsychologie             |  | 28 |
| ≡ Gesunder Menschenverstand                              |  | 29 |
| ≡ Denken ist subjektiv                                   |  | 30 |
| 2.3  | Grundlegende Denkschritte – Das Wichtigste in Kürze                                    | 32 |
| <b>3</b>   | <b>Vielfalt bewältigen durch Klassifizieren</b>  | 34 |
| 3.1  | Die Grundidee beim Klassifizieren  | 34 |
| ≡ Problematisch und hilfreich zugleich: Schubladendenken |  | 34 |
| ≡ Probleme beim Klassifizieren                           |  | 36 |
| ≡ Objekte eingrenzen und zielgerichtet gruppieren        |  | 38 |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>3.2</b> | <b>Merkmale und ihre Besonderheiten</b>   | <b>40</b> |
| ≡          | Nicht jedes Merkmal gilt immer: Objektbezogene und kontextabhängige Merkmale        | 40        |
| ≡          | In der Regel subjektiv: Abgeleitete Merkmale  | 42        |
| ≡          | Gar nicht so eindeutig: Die Arbeit mit Werteskalen                                  | 47        |
| ≡          | Beispiel: Die Ausprägungen des Merkmals „Rolle“                                     | 48        |
| ≡          | Hilfsmittel in der Praxis: Grobe Werteskalen  | 49        |
| <b>3.3</b> | <b>Objekte durch Merkmale eingrenzen</b>  | <b>52</b> |
| ≡          | Nicht verwechseln: Was voneinander abhängig oder unabhängig ist                     | 52        |
| ≡          | Die Kunst der Zergliederung: Wie man die Hierarchie von Merkmalen einschätzt        | 54        |
| ≡          | Hier wird's kompliziert: Wenn es für Merkmale keine verbindlichen Festlegungen gibt | 57        |
| <b>3.4</b> | <b>Objekte zielgerichtet gruppieren</b>   | <b>60</b> |
| ≡          | Hat Einfluss aufs Ergebnis: Die Zielsetzung   | 60        |
| ≡          | Die richtige Gruppierung: Vollständig und überschneidungsfrei                       | 61        |
| ≡          | Beachtenswert: Die nichtbeachteten Merkmale   | 63        |
| ≡          | Beispiel Milchaufschäumer: Produktanforderungen in der Entwicklung                  | 64        |
| ≡          | Beispiel Risikoabschätzung: Subjektives wirkt objektiv                              | 68        |
| <b>3.5</b> | <b>Unterstützende Tools aus der Unternehmenswelt</b>                                | <b>71</b> |
| <b>3.6</b> | <b>Klassifizieren – Das Wichtigste in Kürze</b>                                     | <b>71</b> |
| <b>4</b>   | <b>Übersicht schaffen durch Ordnen</b>  | <b>74</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Ordnung ist das halbe Leben</b>  | <b>74</b> |
| ≡          | Ordnung ist nicht immer logisch. Und nicht auf Anhieb nachvollziehbar.              | 76        |
| ≡          | Ein Fahrplan für die nächsten Abschnitte  | 81        |
| <b>4.2</b> | <b>Ordnung erzeugen durch ordnende Merkmale</b>                                     | <b>82</b> |
| ≡          | Das Ziel entscheidet. Das macht es nicht immer einfach.                             | 83        |
| ≡          | Allgemeine Regeln beim Ordnen von Objekten  | 84        |
| ≡          | Nicht jede Regel taugt als ordnende Regel   | 86        |
| ≡          | Wer glaubt, dass man mit ordnenden „Zahlen“ immer rechnen kann, der verrechnet sich | 87        |
| ≡          | Tools, bei denen man wirklich rechnen muss:<br>Wo ist der Haken?                    | 91        |



|   |            |
|---|------------|
| ≡ Merkmale, mit denen man immer rechnen kann . . . . .                                | 93         |
| ≡ Ordnende Merkmale aus dem Alltag: Manchmal wird's ein wenig komplizierter . . . . . | 96         |
| <b>4.3 Merkmalsprofile: Wenn nicht nur ein Merkmal wichtig ist . . . . .</b>          | <b>102</b> |
| <b>4.4 Rangordnungen mit mehreren Merkmalen . . . . .</b>                             | <b>105</b> |
| ≡ Aggregieren von Merkmalen: Ist das möglich? . . . . .                               | 105        |
| ≡ Die Macht der individuellen Bewertung: Eine Intervall-skala erzeugen . . . . .      | 108        |
| ≡ Gilt nur, wenn die Voraussetzungen stimmen:   |            |
| Der additive Rechenansatz . . . . .   | 112        |
| ≡ Nicht ganz einfach: Gewichtsfaktoren ermitteln . . . . .                            | 113        |
| ≡ Und das Ganze heißt: Nutzwertanalyse . . . . .                                      | 115        |
| ≡ Die Kluft: Theoretischer Anspruch und praktische Umsetzung . . . . .                | 117        |
| ≡ Wo die Nutzwertanalyse wegen Unsicherheiten versagt:                                |            |
| Kommen Szenarien ins Spiel . . . . .  | 119        |
| <b>4.5 Unterstützende Tools aus der Unternehmenswelt . . . . .</b>                    | <b>122</b> |
| <b>4.6 Ordnen – Das Wichtigste in Kürze . . . . .</b>                                 | <b>123</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5 Die Kenntnis von Zusammenhängen macht uns handlungsfähig . . . . .</b> | <b>126</b> |
| <b>5.1 Alles hat seine Ursache(n) . . . . .</b>                             | <b>127</b> |
| ≡ Zusammenhänge erkennen: Schwieriger, als man denkt . . . . .              | 128        |
| ≡ Zusammenhänge klären: Drei Fragenkomplexe . . . . .                       | 131        |
| <b>5.2 Die zu betrachtenden Zusammenhänge eingrenzen . . . . .</b>          | <b>131</b> |
| ≡ Überlegungen zu Objekten greifen meist zu kurz:                           |            |
| Zu betrachten ist das System . . . . .                                      | 131        |
| ≡ Jedes System hat seine Grenzen: Wo, ist Definitionssache . . . . .        | 133        |
| ≡ Nicht jeder Zusammenhang ist ein Wirkzusammenhang:                        |            |
| Die Korrelation . . . . .   | 138        |
| ≡ Korrelation im psychosozialen Umfeld:                                     |            |
| Ein empirisches Problem . . . . .   | 140        |
| <b>5.3 Kausalketten analysieren . . . . .</b>                               | <b>141</b> |
| ≡ Die Logik von Kausalketten: Ein trügerisches Ding . . . . .               | 141        |
| ≡ Ursachenforschung: Systematische Detektivarbeit . . . . .                 | 145        |
| ≡ Ursachensuche: In Breite und Tiefe . . . . .                              | 148        |
| ≡ Wer handeln will: Muss die Auswirkungen abschätzen . . . . .              | 152        |

|  |            |
|--|------------|
| ≡ Auswirkungen in Unternehmen analysieren: Wo Balanced Scorecard und Strategy Map an ihre Grenzen stoßen . . . . . | 154        |
| ≡ Menschen kann man nicht steuern: Grenzen der Beschreibung durch Kausalketten . . . . .                           | 158        |
| <b>5.4 Komplexe Wirkzusammenhänge erfassen . . . . .</b>   | <b>160</b> |
| ≡ Wenn die Wirkung einer Ursache auf die Ursache zurückwirkt . . . . .   | 160        |
| ≡ Komplexität heißt: Geprägt durch Rückkopplungen . . . . .  | 162        |
| ≡ Bei Wirkzusammenhängen zu bedenken:<br>Der „weiche“ Faktor Mensch . . . . .                                      | 167        |
| ≡ Fundamentale Muster: In allen Systemen gibt es ähnliche Strukturen . . . . .                                     | 169        |
| ≡ Hochkomplexe Wirkgefüge: Kaum zu verstehen, kaum zu beschreiben . . . . .  | 171        |
| ≡ Manchmal simpel, manchmal unendlich diffizil:<br>Völlig „unberechenbare“ Systeme . . . . .                       | 174        |
| <b>5.5 Unterstützende Tools aus der Unternehmenswelt . . . . .</b>   | <b>176</b> |
| <b>5.6 Zusammenhänge erkennen – Das Wichtigste in Kürze . . . . .</b>  | <b>177</b> |
| <br><b>6 Was unseren grundlegenden Denkschritten Grenzen setzt . . . . .</b>                                       | <b>181</b> |
| <b>6.1 Von Denkschritten zu gedanklichen Modellen . . . . .</b>  | <b>181</b> |
| ≡ Grundlegende Denkschritte: Führen zu verkürzten gedanklichen Repräsentationen . . . . .                          | 181        |
| ≡ Gedankliche Repräsentationen: Sind Modelle und nicht mit der Realität zu verwechseln . . . . .                   | 183        |
| <b>6.2 Modelle haben ihre Grenzen . . . . .</b>  | <b>185</b> |
| ≡ Einschränkende Rückkopplung: Unsere Denkschritte und mentalen Modelle . . . . .                                  | 185        |
| ≡ Der Makel beim Schlüsse ziehen: Sie sind nur so exakt wie das Modell . . . . .                                   | 186        |
| <b>6.3 Modelle – Das Wichtigste in Kürze . . . . .</b>   | <b>189</b> |
| <br><b>7 Versteckte Beeinflussung und Irreführung . . . . .</b>  | <b>191</b> |
| ≡ Irreführung durch handwerkliche Fehler . . . . .   | 192        |
| ≡ Manipulation durch Auswahl der dargestellten Größen . . . . .  | 193        |
| ≡ Manipulation durch Art der Darstellung der Daten . . . . .   | 195        |
| ≡ Seien Sie wachsam! . . . . .   | 197        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>8</b> | <b>Steckbriefe ausgewählter Denkwerkzeuge</b> | 199 |
| 8.1      | 5-Why-Methode                                 | 200 |
| 8.2      | Balanced Scorecard                            | 202 |
| 8.3      | Erwartungsnutzenanalyse                       | 205 |
| 8.4      | Fischgrätendiagramm                           | 208 |
| 8.5      | Gegenwartsbaum                                | 209 |
| 8.6      | Kraftfeldanalyse                              | 211 |
| 8.7      | Nutzwertanalyse                               | 213 |
| 8.8      | Pareto-Analyse                                | 216 |
| 8.9      | PMI-Methode                                   | 219 |
| 8.10     | Portfolioanalyse                              | 222 |
| 8.11     | Priorisierungsraster                          | 225 |
| 8.12     | Risikoanalyse                                 | 227 |
| 8.13     | Stärken-Schwächen-Profil                      | 229 |
| 8.14     | SWOT-Analyse                                  | 231 |
| 8.15     | Wirkungsgraph                                 | 234 |
|          | <b>Endnoten</b>                               | 238 |
|          | <b>Literatur</b>                              | 242 |
|          | <b>Stichwortverzeichnis</b>                   | 244 |

